



Barreiras Culturais à Comunicação e Hospitalidade: estudo multicaso em redes hoteleiras nacionais e multinacionais

Barreras Culturales a Comunicación y Hospitalidad: estudio multicaso en redes hoteles nacionales y multinacionales

Cultural Barriers to Communication and Hospitality: multicase Study in national and multinational hotels networks

Felipe Chibás Ortiz¹

Resumo

O presente artigo conceitua as barreiras culturais à comunicação, mostra os antecedentes e necessidade atual desse tipo de estudos, assim como descreve uma pesquisa empírica sobre as barreiras culturais à comunicação, conflitos e forma de solucioná-los (tipo de criatividade adotada) realizada em quatro redes hoteleiras de diferentes origens culturais sediadas no Brasil (norte-americana, francesa, mexicana e brasileira). Nela se objetiva verificar como os valores culturais nacionais, refletidos nos diferentes valores organizacionais de cada empresa têm uma influência fundamental no perfil das barreiras culturais à comunicação, conflitos e abordagem para resolvê-los, assim como o tipo de hospitalidade oferecida. Definem-se as barreiras culturais à comunicação diferenciando-as de outros tipos de barreiras. Este estudo se inscreve nos esforços por desenvolver a pesquisa comparada em nível internacional. Utilizou-se o método de estudo de multicaso. Os resultados obtidos apontam para a existência de certa influência dos valores nacionais nos valores organizacionais e no perfil das barreiras culturais à comunicação, conflitos e forma de solucioná-los.

Palavras-chave: Hotelaria, Turismo, Gestão da Comunicação, Criatividade, Barreiras culturais à comunicação.

Resumen

El presente artículo conceptualiza las barreras culturales a la comunicación, muestra los antecedentes y necesidad de ese tipo de estudios, así como describe una investigación empírica sobre las barreras culturales a la comunicación, conflictos y forma de solucionarlos (tipo de creatividad adoptada) realizada en cuatro redes hoteleras de diferentes orígenes culturales situadas en Brasil (norte-americana, francesa, mexicana y brasileña). En ella se busca verificar como los valores culturales nacionales, reflejados en los diferentes valores

¹ Doutorado em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Mestrado em Cultura e Comunicação pelo Programa em Integração da América Latina (PROLAM) pela USP (2000). Licenciatura em Psicologia pela Universidade de La Habana, Cuba. Professor colaborador da ECA-USP. Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie, FGV e Faculdades Drummond. Brasil. E-mail: chibas_f@yahoo.es.



organizacionales de cada empresa tienen una influencia fundamental en el perfil de las barreras culturales a la comunicación, conflictos y abordajes para resolverlos, así como el tipo de hospitalidad ofrecida. Se define las barreras culturales a la comunicación diferenciándolas de otros tipos de barreras. Este estudio se inscribe en los esfuerzos por desarrollar investigaciones comparada con muestra internacional. Se utilizó el método de estudio de multicaso. Los resultados obtenidos apuntan para la existencia de cierta influencia de los valores nacionales en los valores organizacionales y en el perfil de las barreras culturales a la comunicación, conflictos y forma de solucionarlos.

Palabras-clave: *Hotelería, Turismo, Gestión de la Comunicación, Creatividad, Barreras culturales a la comunicación.*

Abstract

This article defines the cultural barriers to communication, and shows the background current need of such studies, as well as describing empirical research on cultural barriers to communication conducted in four chains of different origins based in Brazil (American, French, Mexican and Brazilian). It aims to verify how the cultural values, reflected in different organizational values of each organization have a fundamental influence on the profile of the cultural barriers to communication. If you define cultural barriers to communication differentiating them from other types of barriers and the kind of hospitality. This study falls in efforts to develop a international comparative research. We used the multicase study method. The results point to the influence of national values in profile of the organizational values, cultural barriers to communication, conflicts and how to solve them (kind of creativity adopted).

Keywords: *Hotels, Tourism, Management Communication, Creativity and Cultural barriers to communication.*

Introdução

O crescimento da Globalização e da utilização das novas tecnologias vinculadas à Internet traz como consequência o incremento do turismo e crescimento da hotelaria, assim como o surgimento de novos produtos turísticos e comportamentos dos turistas nos locais visitados (MINTUR, 2013). 2012 marcou o oitavo ano seguido de crescimento da receita hoteleira, que apresentou um incremento de 8,8% em relação a 2011 segundo o relatório Hotelaria em números, 2013(JONES LANG LASALLE'S HOTELS AND HOSPITALITY GROUP, 2013).



Hoje quase ninguém se aventura a visitar um espaço geográfico sem antes ter consultado um site, blog ou rede social. Isto já imprime a viagem uma nova marca e forma de ser assumida no seu decurso.

Também se debate bastante a necessidade de se ter um turismo comunitário, criativo e responsável, de diminuir os impactos negativos da visita turística, hotéis ecológicos, entre outros (GLOBAL SUSTAINABLE TOURISM COUNCIL, 2013). Por isso achamos interessante utilizar, na nossa pesquisa, o termo ecossistemas hoteleiros, no mesmo sentido em que Soares (2011) define os ecossistemas comunicativos. Neste caso, o termo ecossistemas hoteleiros se refere à possibilidade de entender os hotéis e as comunidades que os rodeiam, como habitats ou espaços comunicacionais de convívio onde confluem diversos fluxos de expectativas, ideias, sonhos, experiências e necessidades por parte de diversos públicos tais como turistas, funcionários do hotel, agência de viagens, agências de marketing, imprensa impressa e digital, companhia aérea, comunidade próxima, comércio local etc. e que incluem também o polo emissor e o receptor de turismo.

Podemos resumir dizendo que hoje temos maior informação sobre um destino turístico, resort, pousada, albergue ou hotel e também a obtemos com mais velocidade, conectividade, multidirecionalidade das mais diversas fontes e nas diferentes línguas e justamente por essa razão temos também mais barreiras à comunicação.

Um dos primeiros antecedentes explícitos dos estudos das Barreiras Culturais à Comunicação que podemos citar é o mito bíblico da Torre de Babel, segundo o qual os homens estavam tentando construir um prédio que chegasse até o céu para morar junto com Deus, sendo que Deus desceu à Terra, misturou-se entre eles e, para que não conseguissem este propósito, fez com que todos comesçassem a falar em línguas diferentes. Mas se engana quem pensa que as Barreiras Culturais à Comunicação estão restritas apenas às diferenças linguísticas. Elas abrangem um leque bem maior.

O presente artigo é fruto da dissertação de mestrado (CHIBÁS, 2000) e, fundamentalmente, da tese de doutorado ambas defendidas na USP (CHIBÁS, 2005), sob a orientação da Profa. Dra. Margarida M. Kröhling Kunsch. Descreve uma pesquisa empírica realizada nesse período e os resultados obtidos se referem a esse espaço de tempo. Esta pesquisa se inscreve nos esforços por aprofundar o conhecimento de ferramentas que nos permitam gerir com maior precisão a



comunicação organizacional nos mais diversos âmbitos, mas tentando também entender e valorizar a identidade comunicativa proveniente dos países das redes analisadas. E, também como uma contribuição à compreensão da gestão da comunicação no universo das Relações Públicas Internacionais. Os hotéis, sobretudo os pertencentes a multinacionais, constituem verdadeiros ecossistemas de comunicação multicultural, pela confluência da cultura nacional dos funcionários do país no qual se encontram com a da cultura que trazem os representantes da matriz e as dos hóspedes. Estudar não apenas o gigantesco potencial de comunicação que abre o encontro de diferentes culturas, mas também as dificuldades ou problemas de comunicação, assim como as consequências que elas podem acarretar para a organização é um caminho que deve ser trilhado se deseja desenvolver as equipes de trabalho e organizações hoteleiras. Só conhecendo o obstáculo é que ele pode ser contornado.

Na pesquisa desenvolvida durante o mestrado (CHIBÁS, 2000), foram pesquisadas as relações existentes entre as barreiras à comunicação – administrativa, psicológica, física e semântica – e a criatividade organizacional, em hotéis brasileiros e cubanos. Essa pesquisa apontou que existia um perfil diferente de criatividade e barreiras à comunicação, predominante nas organizações de cada país. As barreiras à comunicação estudadas nessa oportunidade (semânticas, psicológicas, administrativas e físicas) nos hotéis pesquisados de ambos os países (se estudaram hotéis sediados em Cuba e Brasil) se manifestaram da mesma forma e na mesma ordem de frequência, mas com um perfil quantitativo diferente. Isto é, se manifestaram em maior medida nos hotéis brasileiros.

Mas as diferenças culturais ficaram mais evidentes no referente à variável criatividade. Ela foi subdividida em 4 itens, que foram Flexibilidade, Solução de problemas, Aceitação de desafios e Originalidade. Observemos no Quadro Comparativo dos resultados de Criatividade nos hotéis brasileiros e cubanos, como se manifestaram estes itens.



Fatores de criatividade	Flexibilidade	Originalidade	Solução de problemas	Aceitação de desafios	Criatividade Total	Nível	Avaliação Geral
Hotéis							
Inglaterra	36,42	28,42	30,14	27,78	123,07	2	ConCr
Sevilla	27,68	25,68	24,68	27,26	104,78	3	BaiCr
Valores Médios Total – Cuba	32,14	27,05	27,41	27,52	113,92	3	BaiCr
Sol Belo Horizonte	22,1	20,4	22,3	21,5	85,3	3	BaiCr
Continental Porto Alegre	13,77	27,16	35,16	29,94	108,83	3	BaiCr
Valores Médios Total – Brasil	17,93	23,78	28,73	25,72	97,06	3	BaiCr

Quadro 1- Integração dos resultados dos hotéis pesquisados dos 2 países no referente à Criatividade

Fonte: Chibás, 2000

Mbaix = Criatividade muito baixa

BaiCr = Baixa criatividade

ConCr – Considerável criatividade

AltCr – Alta criatividade

Assim podemos observar nos hotéis cubanos (Inglaterra e Sol Sevilla) que o tipo de criatividade predominante está associado à Flexibilidade dado que foi a que obteve o maior valor (32,14), enquanto nos hotéis brasileiros estudados (Sol Belo Horizonte e Continental Porto Alegre) o tipo de criatividade predominante está associada à Solução de problemas (28,73). Isto poderia estar indicando que a criatividade manifesta nos hotéis das nações tem um perfil influenciado pela cultura própria de cada país.

Hipotetizamos então que essas diferenças poderiam ter origem nas matrizes culturais diferentes existentes em cada país, razão pela qual aprofundamos nesse aspecto na pesquisa de doutorado aqui descrita estudando organizações com matrizes multiculturais diversas sediadas em Brasil de quatro origens nacionais diferentes: brasileira, mexicana, norte-americana e francesa.

Se a presença de culturas diferentes pode ser um fator potencializador da criatividade e do desenvolvimento organizacional, também pode se constituir num fator limitante. Entender e diagnosticar os fatores comunicacionais culturais que podem dificultar a comunicação ou ser



fonte de conflitos pode ser uma etapa necessária nos esforços para gerir a comunicação organizacional. Se não se conhecem quais são os obstáculos, dificilmente se atingem as metas.

O objetivo principal deste artigo é analisar a importância dos fatores culturais (nacionais e organizacionais) na compreensão da comunicação organizacional na hotelaria e a utilidade prática do conceito de Barreiras Culturais à Comunicação para a gestão da comunicação, conflitos e a criatividade nas organizações hoteleiras atuais, apresentando os principais resultados da pesquisa realizada a esse respeito. Consideramos as empresas estudadas, como ecossistemas de comunicação multicultural, dado o conjunto de culturas e subculturas que se reúnem no espaço de um hotel, principalmente os que integram grupos multinacionais.

Nossos objetivos específicos foram:

- 1) Diagnosticar as principais Barreiras Culturais à Comunicação, conflitos culturais e forma de solucioná-los (tipo de criatividade) presentes nas redes hoteleiras pesquisadas (francesa, norte-americana, brasileira, mexicana etc).
- 2) Analisar se os valores culturais específicos de cada país, têm influencia no perfil das Barreiras Culturais à Comunicação, conflitos culturais e forma de solucioná-los(tipo de criatividade predominante) por parte desses grupos ou redes hoteleiras

Referencial Teórico

A significação da cultura dentro dos processos comunicacionais cresce dia após dia com o advento as novas tecnologias e a consequente construção de novas e complexas identidades híbridas pessoais e corporativas com várias camadas ou níveis (CANCLINI, 2012; STRAUBHAAR, 2013). Surgem, assim, novos atores sociais e se resignificam os já existentes. Isto pode ser fonte de conflitos e Barreiras Culturais à Comunicação.

Sobre as Barreiras Culturais à Comunicação tem-se falado bastante, mas quase sempre de forma implícita e sem um aprofundamento sério através de pesquisa empírica. Robbins (2002:205) fala em barreiras de filtragem (quando a fonte manipula as informações para apresentá-las de uma forma mais atraente ao receptor); de percepção seletiva (quando o ser humano ouve e vê seletivamente, de acordo com suas necessidades e motivações); defensiva;



e de linguagem (quando as mesmas palavras e frases têm significados diferentes para pessoas de diferentes sexos, idades, educação e formação cultural). Esse último autor demonstra a existência de Barreiras Culturais à Comunicação utilizando como exemplo o fato de um mesmo gesto poder ser compreendido de maneira muito diferente, dependendo da cultura do receptor. Chama atenção também para o fato de que pessoas que falam línguas diferentes percebem o mundo diferentemente, assim como as mesmas palavras têm significados diferentes em diferentes línguas e culturas e assim como existem línguas mais formais que outras. Drucker (1989:120), também se refere à importância das barreiras culturais à comunicação: “As mais importantes limitações na percepção são usualmente de ordem cultural e emocional e não de ordem física”.

Adentrar nas barreiras culturais à comunicação é, sem dúvida, um importante avanço e deve ser o início de uma nova etapa de pesquisas sobre a comunicação, vinculada à cultura, em um mundo cada vez mais interativo e globalizado.

Cultura: nova dimensão das barreiras à comunicação

As pesquisas sobre barreiras à comunicação adquiriram hoje uma nova dimensão, dadas as novas exigências do mundo globalizado. Segundo Bueno (2004:20),

Pouco a pouco as empresas vão descobrindo que a aquisição de congêneres no exterior e a formação de *joint ventures* não se resumem a uma operação meramente financeira: quase sempre está em jogo um conflito cultural, no seu sentido mais amplo (diferenças de idioma, mas também na maneira de administrar o tempo, de desenvolver e manter relacionamentos, de exercer a liderança, de praticar a comunicação etc).

Robbins (2002:205) refere-se também a diferenças relativas à entonação, que permitem a classificação dos idiomas em *mais formais* ou *menos formais*. No caso das barreiras de percepção, o autor chama a atenção para o fato de que pessoas que falam idiomas diferentes percebem o mundo de formas igualmente diferentes, assim como as mesmas palavras têm significados distintos em diferentes línguas e culturas. Como os esquimós percebem a neve de muitos modos diferentes, eles têm muitas palavras para ela.



Por isso, identificar as barreiras culturais à comunicação que podem estar interferindo nos processos organizacionais em geral e no modelo de relações públicas adotado mais especificamente pode resultar em mais um passo no avanço na compreensão das condições atuais sobre as instituições. Isso também permitirá conhecer mecanismos, estratégias, recursos, métodos e técnicas capazes de incentivar mudanças de maneira constante e adequada segundo as condições de cada local ou região.

A comunicação intercultural pode ser um elemento-chave para gerar boas condições de relacionamento, elevar os níveis de participação no interior dos grupos e das organizações, contribuir para a melhoria da qualidade de vida e diminuir as fontes de estresse, assim como para utilizar os estados afetivos como um potente fator solucionador de problemas entre pessoas e em equipes que compartilham de identidades diferentes, em qualquer uma das complexas organizações atuais e, mais ainda, nas organizações hoteleiras.

As relações entre cultura nacional, organizacional e comunicação são um fato mais do que evidente e reconhecido por diferentes pesquisadores, mas a revisão bibliográfica mostra que pouco ou quase nada tem sido pesquisado sobre a relação entre os valores nacionais e organizacionais assumidos pelos indivíduos da organização e as barreiras à comunicação de origem cultural que eles podem ter. Embora explorada de forma insuficiente, essa é uma área de pesquisa essencial, pois as limitações numa dessas relações influenciam na dinâmica das outras, com importantes decorrências de ordem prática, podendo facilitar, dificultar ou mesmo impedir que determinada organização atinja os fins para os quais foi criada. Explicitar de maneira prática e perceptível tais relações é uma necessidade importante se o que se deseja é promover o aumento da eficiência e a qualidade de vida na organização.

Segundo Oliveira (1997:14), muitas organizações brasileiras estimulam a centralização, operam com procedimentos burocráticos, negam a autonomia e reforçam o medo e a competição interna, o que desestimula os processos de comunicação e criatividade em seu interior, mesmo quando o profissional ou trabalhador é muito criativo. Esta dinâmica é, em grande parte, determinada por fatores de ordem cultural. Desse modo, poderíamos perguntar: como superar ou contornar as Barreiras Culturais à Comunicação e favorecer uma dinâmica interpessoal e grupal que estimule as pessoas a levarem para suas organizações toda a criatividade de que são capazes?



Além das barreiras à comunicação, podem existir outros tipos de elementos que a limitem. Segundo Culbertson (1996:19), a discriminação a partir de padrões de comunicação baseados em relações de gênero, classe social, religião ou raça é um elemento a se levar em conta no planejamento da comunicação organizacional. Robbins também faz referência a barreiras culturais, especificamente na comunicação entre homens e mulheres, no contexto de trabalho (2002:209).

Entendemos por Barreiras Culturais à Comunicação o conjunto de fatores, de ordem simbólica ou concreta de origem cultural (compreendendo a cultura como uma rede de significados que contribui a construir um estilo de vida), que vão além das diferenças idiomáticas e que podem dificultar a comunicação e as relações entre pessoas, grupos, redes ou organizações de diferentes valores, costumes, etnias, idade, gênero, países, regiões, religiões, nível educacional, informação, acesso às tecnologias etc. (CHIBÁS, 2005: 49).

Para definir os valores nacionais utilizamos a definição de Rokeach (1973:5) segundo a qual o valor "é uma crença duradoura em que um modo especial de conduta ou estado definitivo da existência é pessoal e socialmente preferível a um modo inverso ou oposto de conduta ou estado definido de existência". Esta definição serve para referendar tanto os valores nacionais como os organizacionais, sendo que os primeiros se referem a um país e os segundos a um âmbito mais restrito de uma organização em particular (TAYEB, 1988).

Para Baccega (2008) a comunicação só funciona realmente se os receptores se tornam emissores, isto é sujeitos ativos. Isto significa que o turista ou hóspede deve se tornar também um emissor e não apenas um receptor das mensagens emitidas pelo hotel e seus funcionários. Deve existir um diálogo entre esses polos da comunicação (hotel-hóspede), onde ambos sejam emissores e receptores da comunicação. Mas esta premissa pode complicar mais ainda o diálogo até o ponto dele não acontecer se partimos do pressuposto de que, nesse momento, se produzira o contato de línguas, significados, valores nacionais, formação, história e estilos de vida e comportamentos diferentes, sobre tudo se estamos falando de turismo internacional. Desta forma as Barreiras Culturais à Comunicação, se identificadas e superadas, podem levar ao diálogo e, quando não identificadas, sendo ignoradas, levam ao conflito. O conflito cultural pode ser uma das consequências possíveis da não identificação e resolução das Barreiras à Culturais à Comunicação.



Hofstede (2003) define o conflito cultural como o enfrentamento mais ou menos violento de formas de pensar e comportamentos opostos fundamentados em valores diferentes. Consequentemente a forma de abordar os conflitos ou tentar solucionar estas diferenças pode ser criativa ou não. A criatividade pode ser definida como a competência ou capacidade individual ou em equipe de gerar ideias, objetos, comportamentos originais para solucionar problemas novos ou antigos (CHIBÁS, 2000), mas neste caso a entenderemos fundamentalmente como a forma de solucionar o conflito cultural dentro do ecossistema hoteleiro, se ela se ajusta ou não ao padrão cultural nacional predominante.

Na figura a seguir se ilustra o funcionamento das Barreiras à Culturais à Comunicação na dinâmica dialogo versus conflito.

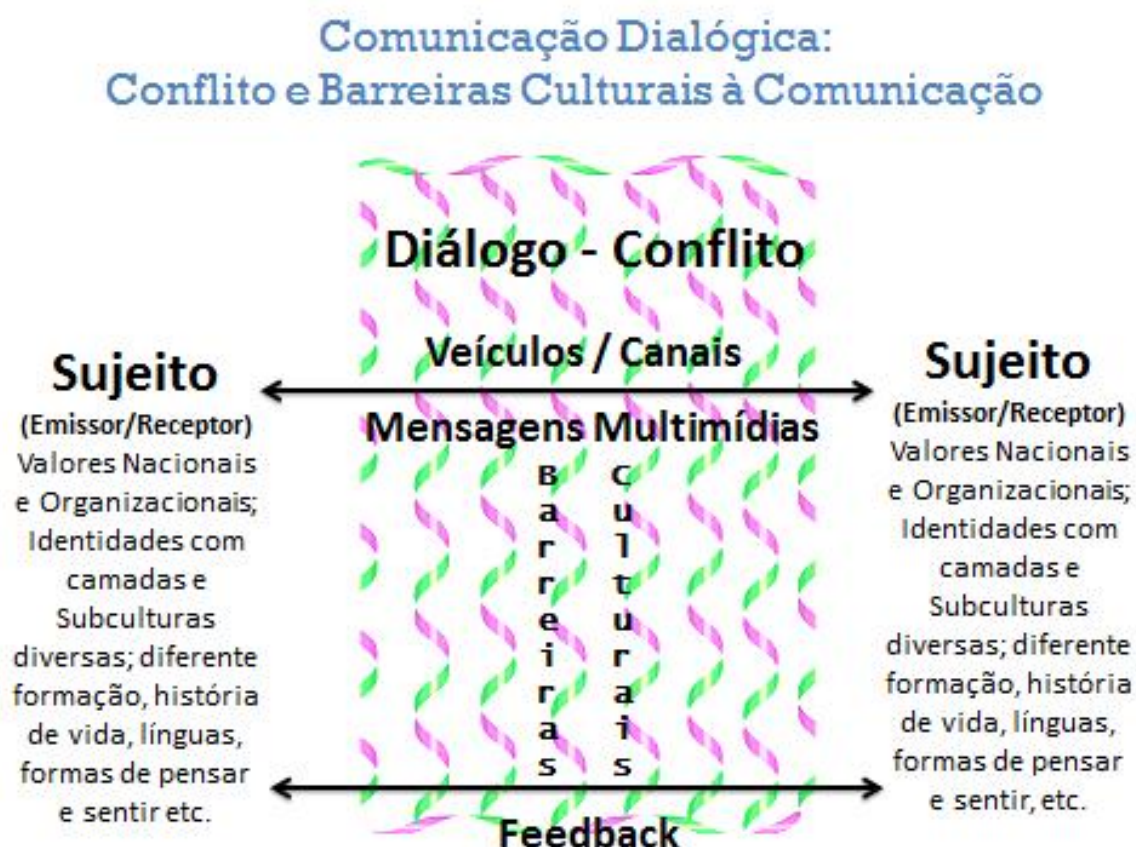


Figura 1. Comunicação Dialógica: Conflito e Barreiras Culturais à Comunicação

Fonte: Arquivo do autor.



É necessário dizer, partindo do conceito da comunicação integrada (KUNSCH, 2003), que os conflitos e Barreiras Culturais à Comunicação podem se manifestar tanto na comunicação institucional, como na administrativa e mercadológica, na forma de se fazer a publicidade e propaganda do produto hoteleiro, abrangendo os mais diversos públicos envolvidos num ecossistema hoteleiro: hóspedes, funcionários, fornecedores, prestadores de serviço, mídia, governo, população local, etc. As Barreiras Culturais à Comunicação também podem se expressar em âmbitos presenciais, virtuais e *blended* (mistura de ambientes presenciais e virtuais). Isto é, as Barreiras Culturais à Comunicação podem se manifestar também nos sites, blogs, no relacionamento via salas de chat e conversações utilizando programas como o MSN e Skype, tanto quanto se expressam de forma presencial ou física na frente de um hóspede, por exemplo.

As Barreiras Culturais à Comunicação podem manifestar-se também na forma de se oferecer a hospitalidade.

A hospitalidade pode ser entendida como (DIAS, 2002) “... a recepção cordial e generosa aos hóspedes, que pode incluir a prestação de serviços, gratuita ou não...” ela pode ter, segundo Camargo (2003) os domínios doméstico, público, comercial e virtual. A hospitalidade é por natureza um comportamento humano individual e organizacional de caráter extremamente comunicacional e cultural (DIAS, 2002). Para Dias a hospitalidade pode ser compreendida como um fenômeno sociocultural, profissional, político e espacial. Ela tem um domínio social, referente aos cenários sociais onde pode ser oferecido; privado, relacionado a quando ela é oferecida por exemplo por uma família e outro comercial, referente aos serviços pagos (LASHLEY E MORRISON, 2004). A hospitalidade abrange, portanto aspectos subjetivos ou de cultura imaterial (afetividade, forma de recepcionar as pessoas com contato físico ou não, conhecimento turístico, música, forma de oferecer os alimentos e bebidas, nível de treinamento dos funcionários do hotel etc.) e objetivos ou de cultura material (arquitetura do local, decoração, infraestrutura de serviços, tipo e qualidade dos alimentos e bebidas oferecidos, entre outros).



Procedimentos Metodológicos

O problema de pesquisa levantado foi: quais são as dificuldades e obstáculos de origem cultural (aqui chamados de chamadas de Barreiras Culturais à Comunicação) que podem afetar a comunicação organizacional nas organizações hoteleiras estudadas?

O objetivo geral de pesquisa foi identificar, analisar e descrever como os valores culturais nacionais, refletidos nos valores organizacionais específicos das organizações hoteleiras de cada país, influenciaram o perfil das Barreiras Culturais à Comunicação, conflitos culturais e formas de solucioná-los (criatividade) presentes em cada rede hoteleira.

Realizou-se uma pesquisa quali-quantitativa de caráter exploratório. Utilizou-se o método de estudo multicaso e foram utilizados, como instrumentos para a coleta de dados, questionários quantitativos e qualitativos, observação não participante e entrevistas em profundidade. Utilizou-se também o Questionário e Escala de Valores de Tamayo (1994). A pesquisa esteve baseada na triangulação, ou no cruzamento, das informações obtidas através de várias técnicas (YIN, 2009).

A pesquisa foi desenvolvida junto a hotéis de várias redes estrangeiras e uma brasileira. Todas as redes estudadas encontravam-se entre as 20 maiores redes do Brasil e até hoje 3 delas ainda ocupam um lugar de destaque no ranking, segundo o relatório *Hotelaria em números, Brasil 2013*, elaborado pelo *JonesLang Lasalle's Hotels and Hospitality Group* em parceria com o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (2013).

Aplicaram-se os instrumentos em 2 hotéis de cada rede estudada. Foram pesquisadas a Accor (de origem francesa); Atlantica (de origem norte-americana); Posadas que administra os hotéis de bandeira Caesar (mexicana) e a Estanplaza (de origem brasileira). Esta última foi utilizada com a finalidade de perceber como se manifestam os valores da cultura nacional e organizacional e a tipologia de Barreiras Culturais à Comunicação sem a interferência direta de culturas estrangeiras.

Os instrumentos foram aplicados em dois hotéis de cada rede, correspondentes às categorias superluxo e luxo (cinco e quatro estrelas), dado que nessas categorias ficamos mais explícita a filosofia de trabalho, a maneira de oferecer a hospitalidade e as exigências de cada rede.

Hotel	Rede	Origem	Categoria
Novotel Center Norte	Accor	França	Quatro estrelas
Mercure Grand Hotel São Paulo Ibirapuera	Accor	França	Cinco estrelas
Comfort Hotel Guarulhos	Atlântica Hotels	Estados Unidos da América	Quatro estrelas
Radisson Faria Lima	Atlântica Hotels	Estados Unidos da América	Cinco estrelas
Caesar Business São Paulo Int'l Airport	Posadas	México	Quatro estrelas
Caesar Park São Paulo Int'l Airport	Posadas	México	Cinco estrelas
Estanplaza Berrini	Estanplaza	Brasil	Quatro estrelas
Grand Estanplaza São Paulo	Estanplaza	Brasil	Cinco estrelas

Quadro 2. Origem e categoria dos hotéis e redes pesquisadas

Fonte: Chibas, 2005.

Os instrumentos foram aplicados sempre com o gerente geral; subgerente; encarregado da comunicação ou relações públicas; gerente de recursos humanos; chefe da recepção; e outros colaboradores que atendem diretamente ao cliente. Participaram da pesquisa 15 colaboradores da rede Accor, 12 da Atlantica, 14 da Posadas e 12 da Stanplaza.

Trabalhou-se com frequência e média simples de manifestação das Barreiras Culturais à Comunicação, valores nacionais e organizacionais. Esses dados quantitativos, quando necessário, foram processados utilizando o Test de Tucker para a conformação de grupos de valores. Também se utilizou análise de variância Anova para comprovar o nível de significação das diferenças nos valores coletados.

Podemos ver um resumo das variáveis estudadas e sua inter-relação na Figura a seguir.

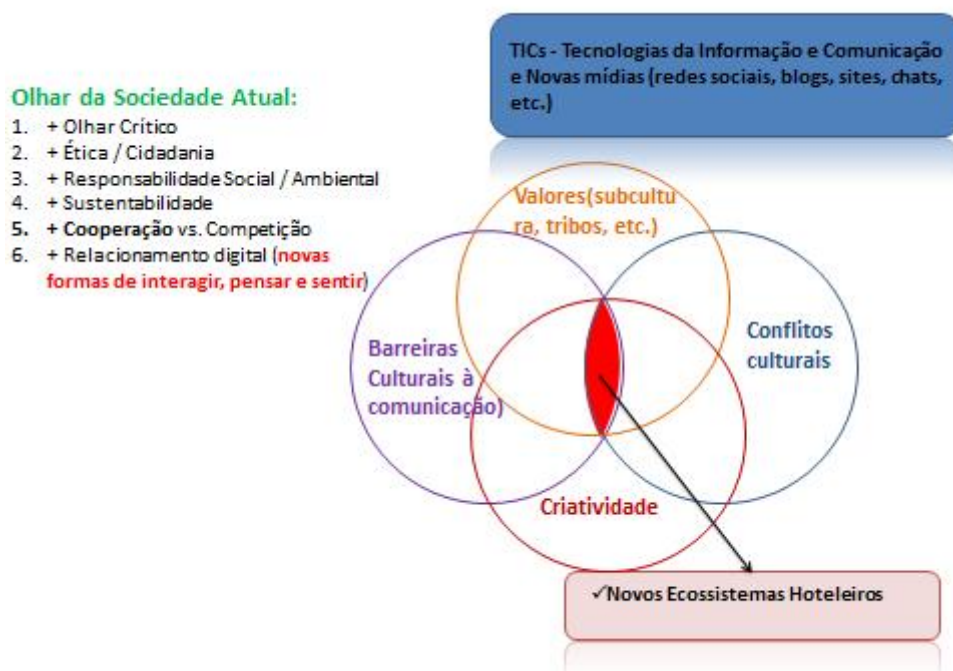


Figura 2. Universo de Pesquisa – 4 Principais Variáveis

Fonte: Autor.

Barreiras Culturais Estudadas

Em geral, as barreiras apresentam dois pólos em contínuo relacionamento dialético – por exemplo, forte e fraco, ou explícito e implícito – entre os quais se encontra todo um *continuum* de comportamentos. Muitas vezes, a manifestação numa pessoa ou grupo social de um dos lados ou pólos da barreira cultural estimula, no outro, a manifestação do pólo ou comportamento contrário. Assim por exemplo, quando um funcionário expressa alguma maneira de etnocentrismo, valorizando demais sua terra de origem, isto pode provocar, no hóspede, a manifestação do etnocentrismo ao contrário, fazendo com que ele valorize e expresse, por sua vez, etnocentrismo com respeito a sua terra de origem.

A seguir serão apresentadas as barreiras culturais à comunicação que estudamos nesta pesquisa. Sua formulação deriva de pesquisas anteriores realizadas por Hofstede (2003) e por Chibas (2000). As barreiras culturais à comunicação estudadas foram:

1. Etnocentrismo. (Valorização extrema da origem do país ou estado da rede vs. não valorização)



2. Tendência ao individualismo/coletivismo (Valorização extrema do pensamento e bem-estar individual vs. valorização do pensamento e bem-estar coletivo)
3. Distância hierárquica (Valorização excessiva dos cargos e hierarquia organizacional vs. não valorização desse fator)
4. Controle de incertezas (Tendência a tentar planejar e controlar os fatos e a incerteza vs. deixar acontecer)
5. Sexismo (Tendência a valorizar mais o fator masculinidade em detrimento da feminilidade vs. a valorizar mais a feminilidade em detrimento da masculinidade)
6. Sensualismo (explícita ou implícita valorização de um belo corpo vs. a não valorização de um belo corpo como fator de sucesso)
7. Religiocentrismo (Tendência a achar que só a minha religião está certa e as demais erradas vs. Tendência a aceitar a religião dos outros)
8. Tendência à internalidade/externalidade (Tendência a pensar que a causa do sucesso ou insucesso é interna e está em mim vs. Tendência a achar que a causa do sucesso é externa, está fora, ou nos outros)
9. Tendência a supervalorizar o urbano ou o rural (Ter uma origem urbana é melhor que ter nascido num ambiente rural vs. Ter uma origem rural é melhor que ter nascido num ambiente urbano)
10. Relação distorcida com a ética (Tendência a ter um respeito rígido pelas regras vs. Tendência a não respeitar as regras)
11. Tendência a supervalorizar ou a não valorizar a idade (Ter mais idade é melhor que ter menos vs. Ter menos idade é melhor que ter mais)
12. Adoção de estilos de comunicação autocráticos ou excessivamente *laissez faire* (Tendência a tomar todas as decisões autoritariamente vs. deixar a equipe tomar as decisões e o líder deixar fazer tudo o que a equipe quiser)

13. Tendência ao imediato *versus* tendência ao mediato (Tendência a querer os resultados imediatamente vs. Tendência a querer os resultados a longo prazo)

O nível de expressão das Barreiras Culturais à Comunicação refere-se ao grau em que elas se expressam: baixo, médio e alto. Este grau será avaliado a partir do número ou da frequência simples e do percentual com o qual foi mencionada a Barreiras Culturais à Comunicação pelos entrevistados.

Barreiras Culturais à Comunicação: resultados

O Quadro 3 apresenta a frequência da manifestação das barreiras culturais à comunicação nas redes hoteleiras pesquisadas.

Rede	Accor	Atlântica	Posadas	Estanplaza
Barreiras Culturais	1.Distância hierárquica 9 (60%) 2.Controle de incerteza 7 (46,6%) 3Etnocentrismo 6 (40%) 4.Não valorização da idade 5 (33,3%) 5.Externalidade 5 (33,3%)	1.Etnocentrismo 7 (58,3%) 2.Externalidade 6(50%) 3.Controle de incerteza 6(50%) 4.Não valorização da idade 6 (50%)	1.Sensualismo 9(64,2%) 2.Distância hierárquica 7 (50%) 3.Controle de incerteza 7(50%) 4.Externalidade 6(42,8%) 5.Não valorização da idade 5 (35,7%)	1.Sensualismo 10(83,3%) 2.Externalidade 5(41,6%) 3.Não valorizam a idade 4(33,3%) 4.Etnocentrismo 3(25%) 5.Imediatismo 3(25%)
Número Total de Barreiras	5	4	5	5

Quadro 3. Barreiras Culturais à Comunicação: frequência e percentual.

Fonte: Chibás (2005)

Os números naturais indicam a quantidade de participantes da pesquisa que mencionaram a existência de conflitos, e a porcentagem entre parênteses indica o percentual que isso representou.

Observou-se que todas as redes têm mais ou menos a mesma quantidade de Barreiras Culturais à Comunicação, mesmo que o conteúdo varie de uma para outra. De maneira geral,



uma barreira presente em todas as redes é a de internalidade/externalidade, especificamente no polo externalidade. Isso significa que os participantes da pesquisa que trabalham nessas redes têm uma forte tendência a acreditar que o sucesso o insucesso de uma tarefa se deve a causas externas e não as suas próprias decisões e esforço. Se culpa aos outros pelo que deu errado.

Ainda que com uma frequência mais baixa que a anterior, também a barreira relativa à não valorização da idade e a experiência se manifestou em todas as redes: isso coincide com o perfil demográfico dos entrevistados e aponta para resistências e limites na hora de contratar, ou simplesmente de lidar, com pessoas de faixas etárias acima dos 45 anos.

A barreira cultural do controle da incerteza está presente em todas as redes estrangeiras, embora não na Estanzola, de origem brasileira. Este resultado coincide com os enunciados de Barros e Spyer Prates (1996:52), para quem “o brasileiro não tenta controlar todas as situações”.

Observa-se que o sensualismo está presente, e com uma intensidade elevada, como Barreira Cultural à Comunicação apenas nas redes de origem latino-americana, Estanzola e Posadas, respectivamente em 10 (83,3% do total) e em 9 indivíduos (64,2%). Isso sem dúvida tem a ver com nossas histórias e identidades específicas, sempre muito ligadas ao corporal e à valorização da sedução. Esse resultado coincide com a opinião de vários pesquisadores a respeito (FERRARI, 2000).

As barreiras que tiveram uma maior frequência de manifestação na rede Accor foram as de distância hierárquica – em 9 casos, ou 60% do total da rede – e controle de incertezas – em 7, ou 46,6%. Isso pode ser causado pela existência de alguns valores do país da matriz, que são, de forma geral, próximos de representações sociais mais tradicionais como o respeito à hierarquia e às tradições e a valorização das normas estabelecidas. Este resultado coincide com o de Ortiz (1991:127), segundo o qual o passado colonial, de reinado e de império, faz com que nessa cultura se valorizem mais as categorias hierárquicas e os rituais de etiqueta. Percebe-se nos organogramas da rede Accor uma organização piramidal com uma estrutura hierárquica bem delimitada. Esse tipo de estrutura reforça a presença da barreira Distância hierárquica, tanto na comunicação ascendente como na descendente.



O controle da incerteza como Barreira Cultural à Comunicação pode ser causado nessa rede pela tendência a querer planejar o futuro e a controlar as situações imprevistas, segundo relataram 7 sujeitos, o que corresponde a 46,6% do total da rede.

No caso da rede Atlantica, nota-se o peso da barreira etnocentrismo, ao ser mencionada por 7 pessoas, o que corresponde a 58,3% dos funcionários estudados: isso pode ser causado porque, nessa rede, se tem a prática de ressaltar os valores e comportamentos típicos norte-americanos.

Como produto da observação, enxergamos uma barreira em todos os hotéis pesquisados que não se percebeu através dos dados dos questionários: a do sexismo. Isto é, ainda se privilegia e valoriza mais a comunicação proveniente de pessoas do sexo masculino, menosprezando-se a que provem do sexo feminino.

É necessário também analisar uma barreira que achamos de forma mais intensa nos hotéis da rede Estanzapla, mas que também se manifestou em outras redes: foi o etnocentrismo paulista, uma barreira cultural regional. Segundo alguns dos sujeitos entrevistados, os paulistas têm uma melhor visão da vida do que os outros brasileiros "porque trabalham mais, têm mais acesso a informações e oportunidades e são mais abertos".

A barreira Relação distorcida com a ética se manifestou de maneira indireta na rede Estanzapla onde, entre os valores organizacionais de menor importância, colocou-se a esperteza ou malandragem. Este valor está relacionado com o "jeitinho brasileiro", com obter as coisas pelo caminho das vantagens pessoais sem levar muito a sério as regras e a ética estabelecidas.

Conflitos Culturais e Forma de Solucioná-lo: resultados

Outro item de interesse ao analisarmos a comunicação intercultural é a presença ou não de conflitos culturais. Os resultados obtidos foram resumidos no Quadro 4:



	Accor	Atlântica	Posadas	Estanplaza
Presença de conflitos culturais	6 (40%)	7 (58,3%)	9 (64%)	4 (33,3%)
Tipo de conflito	Os franceses valorizam a hierarquia. Franceses são mais sérios e objetivos	Padronização excessiva na base de estatísticas. Normas e procedimentos da matriz norte americana que não se ajustam ao Brasil	Padronização excessiva na base de estatísticas. Os mexicanos enfrentam quaisquer problema de forma rígida	Pessoas provenientes de diferentes estados. Pessoas com diferente nível de instrução
Forma típica de resolver os conflitos	Foco no ser humano. O estilo de gerenciamento inclui ética e escutar as pessoas. Procurando os superiores	Foco no problema. Falar de forma clara e aberta	Foco no problema. Seguindo os manuais de normas e procedimentos. Procurando os superiores. Se aguarda a orientação da matriz	Foco no problema e no ser humano. Cada conflito se resolve de maneira diferente. Também se espera orientação da matriz

Quadro 4. Tipo de conflitos culturais por rede.

Fonte: Chibás (2005)

Destaca-se que a rede Posadas é a que enfrenta mais conflitos culturais se comparada com as outras, segundo os informantes consultados, dado que 9 pessoas(64%) manifestaram a presença destes, sendo esse número e percentual menor nas outras redes. O que pode ter ocorrido em decorrência do número e tipo de Barreiras Culturais à Comunicação que enfrenta esta rede. No caso da Estanplaza, que não é uma rede estrangeira, no lugar de se perguntar se existiam conflitos entre a cultura nacional e a estrangeira, proveniente da matriz, perguntou-se se existiam conflitos produzidos pela coexistência entre várias culturas regionais. Estes resultados são coerentes se comparados com os outros, dado que, ao que parece, a rede Posadas (Caesar) tem maiores dificuldades em se adaptar ao público brasileiro, adotando o modelo de relações públicas de informação pública. De acordo com esses dados, a Estanplaza é a que tem menos conflitos culturais, o que pode ser causado por ser tratar de uma rede nacional que conhece as diversas identidades culturais coexistentes no país, embora não esteja isenta deles por lidar com pessoas provenientes de diferentes regiões e com diferentes níveis de instrução.



Observa-se a existência de uma ampla gama de conflitos de origem cultural, que abarca desde a forma de gerenciar os recursos materiais e humanos até a forma de atender aos hóspedes e se projetar no mercado. As soluções ou formas de enfrentar os conflitos incluem todo um conjunto de perspectivas, embora algumas delas se repitam, como a de escutar as superiores, nas redes Accor e Posadas, onde dois dos valores nacionais e organizacionais mais importantes são a valorização das normas e a hierarquia.

Note-se que tanto na natureza do conflito descrito, quanto nas formas de enfrentá-lo estão inseridas as Barreiras Culturais à Comunicação e os valores nacionais e organizacionais que predominam em cada rede. Assim, por exemplo, no caso das redes Accor e Posadas, a solução de escutar os superiores pode ter implícita, além dos valores descritos acima, a barreira cultural de distância hierárquica. Nesta mesma situação encontra-se a solução, expressada pelos participantes da pesquisa das redes Posadas e Estanplaza aguardarem que a matriz decida a forma de resolver o problema.

De forma geral, percebe-se que o valor flexibilidade, tipicamente brasileiro, entra em conflito com a valorização das normas, que é muito importante para todas as redes estrangeiras. Na rede Estanplaza nota-se, também, no caso da solução "resolver cada conflito de maneira diferente", a presença do valor flexibilidade. Também é necessário dizer que, dadas as características e os valores do povo brasileiro, já antes descritas, como ser alegre, bem humorado e flexível, contornam-se muitos destes conflitos sem chegar ao extremo de um choque cultural para as partes envolvidas, como já foi destacado por outros autores (FARIAS, 2006).

Pode se dizer que a forma de solucionar os conflitos difere para cada rede e que esta divergência parece estar relacionada com o diferente padrão cultural predominante em cada rede.

Inter-relações entre as Variáveis: resultados

Como síntese, assim como para mostrar as inter-relações entre os Valores Nacionais e Organizacionais e Barreiras Culturais à Comunicação, apresentamos o Quadro 5.



	Valores Nacionais do país da rede (Frequência e Percentual)	Valores Organizacionais (Nesta coluna se apresentam os valores obtidos na Escala ordinal de Tamayo)	Barreiras Culturais à comunicação (Frequência e Percentual)
Accor (origem francesa)	Valorização das normas 9(60%) Ética 8(53,3%) Hierarquia 7(46,6%) Respeito pelo ser humano 5(33,3%)	Hierarquia 3,2 Qualificação de RH 3,7 Respeito ao funcionário 3,7 Comprometimento 4,3	Distância hierárquica 9(60%) Controle de incerteza 7(46,6%) Etnocentrismo 6(40%) Não valorização da idade 5(33,3%) Externalidade 5(33,3%) Diferente nível de instrução 4(26,6%)
Atlantica (origem norte-americana)	Valorização das normas 8 (66,6%) Afinidade pela nação de origem 6 (50%) Apego aos números 6(50%) Rapidez 6(50%) Apego aos relatórios 5(41,6%) Reconhecimento individual 4(33,3%) Apego as reuniões 4(33,3 %)	Comprometimento 3,2 Maximização de lucros 3,9 Competência 3,9 Eficácia 4,1	Etnocentrismo 7 (58,3%) Externalidade 6(50%) Controle de incerteza 6(50%) Não valorização da idade 6 (50%)
Posadas (origem mexicana)	Valorização das normas 7(50%) Desconfiança 7(50%) Rapidez 7(50%) Boa postura 4(28,5%) Atendimento no padrão americano 3(21,4%)	Eficácia 3,1 Maximização de lucros 3,3 Hierarquia 3,5 Eficiência 3,6	Sensualismo 9(64,2%) Distância hierárquica 7 (50%) Controle de incerteza 7(50%) Externalidade 6(42,8%) Não valorização da idade 5 (35,7%)
Estanzapla (origem brasileira)	Flexibilidade 5(41,6%) Espontaneidade 7(58,3%) Hospitalidade 4(33,3%) Responsabilidade 4(33,3%) Imitação do estrangeiro 3 (25%)	Qualificação de RH 3 Eficácia 3,1 Competência 3,7 Hierarquia 4,7	Sensualismo 10(83,3%) Externalidade 5(41,6%) Não valorizam a idade 4(33,3%) Etnocentrismo 3(25%) Imediatismo 3(25%)

Quadro 5. Valores nacionais e os que a alta administração divulga nos hotéis e barreiras culturais (frequência de manifestação e percentual).

Fonte: Chibás (2005)

O Quadro 5 esclarece os vínculos entre as barreiras culturais à comunicação e os valores da cultura nacional e organizacional. Tudo parece indicar que existe uma relação entre essas três variáveis que se explicita através de alguns exemplos. A rede Accor obteve um alto percentual na valorização das normas (9 pessoas das 15 entrevistadas, o que corresponde a 60%) que, por sua vez, teve seu reflexo no valor organizacional hierarquia e na barreira cultural distância hierárquica (nove pessoas, o equivalente a 60%). Este exemplo pode explicitar a conexão.



Outro caso pode ser como a afinidade pela nação de origem da rede (Estados Unidos) serve de plataforma para que se manifeste a barreira cultural do etnocentrismo presente nessa rede. Também na Atlantica o apego aos números e a rapidez podem ser os valores nacionais do país de origem da rede (Estados Unidos) que podem estar por trás da externalidade como barreira cultural à comunicação: o apego ao número pelo número, sem aprofundamentos e a procura pela quantificação a qualquer custo, sem a compreensão da causa que está por trás disso em meio à velocidade do serviço. Esta barreira, presente também nas outras redes, pode ser causada por outros valores. Assim, na Posadas, a externalidade pode estar sendo causada pela Maximização de lucros (Valor organizacional) e Valorização das normas (Valor nacional) sem aprofundar muito nas causas, ficando, por isso, na externalidade. Na rede Estanplaza a externalidade pode estar vinculada ao valor imitação do estrangeiro. Quando se pensa que alguém, por ser estrangeiro, possui alguma superioridade ou dom a mais, já se está sendo superficial, externo na análise. Esse valor nacional, associado ao valor organizacional valorização da hierarquia, pode estar condicionando esse comportamento. Isto acontece com frequência no balcão dos hotéis.

Observa-se uma correspondência entre os valores nacionais mais importantes provenientes do país de origem da rede e os seus valores organizacionais mais significativos. Deveríamos destacar a relação existente entre as barreiras culturais à comunicação e os valores nacionais e organizacionais. Os valores nacionais poderiam ser uma das causas ou alavancas que acionam as Barreiras Culturais à Comunicação; estas últimas seriam uma manifestação comportamental daqueles. Mesmo assim, uma vez criadas as barreiras, e no eterno processo de interação humana, a manifestação de uma barreira, do ponto de vista comportamental, pode dar lugar, quando ocorre repetidas vezes, à formação de um valor a ela associado.

Outro resultado interessante, embora não fosse o objetivo principal desta pesquisa, é o referente às formas que assume a hospitalidade em cada rede hoteleira. Utilizando as entrevistas, questionários abertos e a observação, conseguimos obter uma informação interessante que achamos pertinente comentar aqui.

Tudo indica, de acordo com as informações colhidas durante a nossa pesquisa, que a forma que assume a hospitalidade também pode estar influenciada pelas diferentes matrizes culturais nacionais inseridas em cada rede hoteleira. Este resultado pode ser apreciado no Quadro 6.



Rede	Accor	Atlantica	Posadas	Estanplaza
Acolhida personalizada/ padronizada	Padronizada	Padronizada	Padronizada	Personalizada
Acolhida com contato ou sem contato físico	Com contato físico, mas guardando a distância	Distante fisicamente	Distante fisicamente	Com contato físico
Acolhida afetiva ou pragmática	Afetiva	Pragmática	Pragmática	Afetiva
Ênfase na Velocidade/ Qualidade	Qualidade e velocidade	Velocidade	Velocidade	Velocidade e qualidade
A análise de resultados e queixas ênfatisa .	No qualitativo	No quantitativo	Quantitativo	Intermediário
Alimentos e bebidas nacionais ou estrangeiras	Muito presentes os elementos nacionais	Pouco presentes os elementos nacionais	Pouco presentes os elementos nacionais	Muito presentes os elementos nacionais
Atividades de lazer nacionais ou estrangeiras	Nacionais	Internacionais	Internacionais	Nacionais
Música ambiente nacional ou estrangeira	Nacional e internacional	Nacional e internacional	Internacional	Nacional
Arquitetura e decoração nacional ou estrangeira	Nacional	Internacional	Internacional	Nacional

Quadro 6. -Tipos de hospitalidade oferecidos por cada rede.

Fonte: Chibas, (2005).

A acolhida personalizada ou padronizada refere-se à tendência geral de acolhimento do hotel, se esta é mais ou menos padronizada. De maneira geral, todas as redes treinam seus funcionários para oferecer um tipo padrão de tratamento ao hóspede; contudo, os graus de liberdade que cada rede permite a seus funcionários são diferentes. Percebemos que nas redes estrangeiras predomina a padronização de acolhida, o que não ocorre no caso da rede brasileira.

Com respeito ao item acolhida com ou sem contato físico, sabe-se que as redes recomendam evitar este tipo de relação com o cliente. Mesmo assim, a cultura brasileira utiliza muito esse tipo de comunicação não verbal. Por essa razão, nas duas redes que mais valorizam a expressão dos valores nacionais brasileiros, Accor e Estanplaza (a primeira estrangeira e a segunda brasileira), houve manifestações de acolhimento também com contato físico, não obstante na Accor esse contato físico seja mais moderado.



A acolhida pode ser classificada também em afetiva ou pragmática. A primeira ocorre quando o hóspede é tratado como se estivesse em sua própria casa. A segunda quando o hóspede é tratado de uma forma na qual explicitamente se coloca que ele está recebendo um serviço pelo qual pagou, sendo bem atendido por isso. As redes que valorizaram mais os valores da identidade brasileira, a Accor e a Estanzuela, ofereceram uma acolhida afetiva; as que valorizaram mais os valores típicos do atendimento norte-americano, a Atlantica e a Posadas, ofereceram uma acolhida mais pragmática.

Hoje todas as redes hoteleiras enfatizam a rapidez e a qualidade do atendimento. Uma análise mais acurada, no entanto, permite perceber que nesse *continuum* existem diferenças. Assim, percebemos que nas redes Atlantica e Posadas há maior ênfase na velocidade, enquanto na rede Accor a maior ênfase está na qualidade, ainda que se cobre rapidez do serviço dos seus funcionários. Tudo isto se corresponde com os valores que predominam em cada rede. No caso das redes Atlantica e Posadas, como já foi explicado acima, se coloca como um dos valores em destaque da cultura norte-americana e mexicana a rapidez. Isto é mais evidente quando analisamos a folha de avaliação da satisfação da estada do hóspede nos hotéis da rede Posadas e verificamos que o primeiro item de avaliação é o de rapidez.

A análise qualitativa dos resultados e das queixas foi direcionada para a compreensão da razão daquela queixa, enquanto que a análise quantitativa foi direcionada apenas às queixas numericamente representativas e que, portanto, não deveriam se repetir. A rede Accor enfatiza a análise qualitativa: a queixa de um cliente pode fazer diferença na procura por um atendimento cada vez melhor e essa queixa é devidamente processada. Já a rede Estanzuela teve uma mistura de análise qualitativa e quantitativa, enquanto as redes Atlantica e Posadas enfatizaram o aspecto quantitativo. Este resultado também aponta para as diferenças de valores culturais nacionais e organizacionais. As redes Atlantica e Posadas mostraram, entre os valores predominantes do país de origem de cada uma delas, o apego aos números e, entre os valores organizacionais, o valor de maximização de lucros.

A escolha de um cardápio que inclua alimentos e bebidas nacionais, e não apenas estrangeiros, é um outro indicador da vontade da rede de se adaptar ou não ao Brasil e dialogar com seus públicos, assim como de colocar em primeiro plano a cultura do país em que estão sediadas. Os hotéis das redes Posadas e Atlantica possuem um cardápio mais



internacional, enquanto os hotéis das redes Accor e Estanplaza colocam em destaque os alimentos e bebidas nacionais. Um exemplo disto pode ser o hotel Grand Mercure Ibirapuera, que tem como tema central a cidade de São Paulo: por isso, no cardápio do restaurante e na carta de vinhos, além de pratos da culinária brasileira coloca-se a história de grandes artistas paulistas. No caso dos hotéis da rede Estanplaza foi possível notar que o “carro chefe” do cardápio sempre era um prato típico brasileiro.

O tipo de atividades de lazer que se propõe aos hóspedes é um outro item importante, porque essa é também uma forma de assumir ou não a identidade nacional. Os hotéis das redes Posadas e Atlantica não organizam muitas atividades desse tipo, que coloquem em evidência a cultura nacional brasileira, à diferença das redes Accor e Estanplaza, que o fazem. Por exemplo, na rede Estanplaza, em dia de jogo de futebol, coloca-se uma grande tela nos restaurantes dos hotéis para que os hóspedes assistam a esse esporte, uma das paixões nacionais.

A música ambiente é um importante item de comunicação não verbal, que pode estar aparentemente num segundo plano, mas que vai preparando subconscientemente o indivíduo para ser recebido. A importância deste elemento na comunicação não verbal de caráter multicultural já foi constatada por Rogers e Steinfatt (1999:185). Por isso, colocamos a música como um item à parte. Nas redes Accor e Estanplaza tocavam-se músicas nacionais e nas redes Posadas e Atlântica música internacional. Este é um outro item que mostra a vontade da rede de colocar em evidência ou não a cultura brasileira.

Também se avaliou se a arquitetura e decoração destacavam elementos nacionais ou estrangeiros. Os hotéis da rede Atlantica e Posadas exploram mais os elementos da arquitetura contemporânea, num padrão internacional. Os hotéis das redes Accor e Estanplaza tentam explorar elementos da cultura nacional. Podemos colocar o exemplo da rede Estanplaza: seus dois hotéis pesquisados possuem uma praça que imita as praças dos povoados e das cidades tradicionais brasileiras; além disso, utiliza-se os elementos do período imperial na decoração do hotel Grand Estanplaza.

Pode se concluir que, a partir dos instrumentos qualitativos utilizados, constatou-se que o tipo de hospitalidade que é oferecido em cada rede é diferente e que isto é influenciado pelos



valores nacionais e organizacionais que atravessam o estilo de gerenciamento típico e o tipo de serviço que oferece cada rede.

Considerações Finais

Se bem que a presença de culturas diferentes pode ser um fator potencializador da criatividade e do desenvolvimento organizacional, também pode se constituir num fator limitante. Entender os fatores comunicacionais culturais que podem limitar a comunicação ou ser fonte de conflitos foi o objetivo principal deste trabalho. O ramo escolhido foi o hoteleiro, mas hipotetizamos que algumas das conclusões decorrentes do mesmo podem ser aplicadas em outros ecossistemas organizacionais, hipóteses que é claro, requereria para ser provada futuras pesquisas.

Os resultados obtidos através do processamento dos dados mostraram que existe uma certa tendência a se relacionar de maneira consistente as barreiras culturais à comunicação e os valores nacionais, que por sua vez se refletem nos valores organizacionais. Ao que parece, os valores nacionais refletidos nos organizacionais podem ser a causa da manifestação de determinadas barreiras culturais à comunicação, conflitos culturais e maneira de solucioná-los. Constatamos não apenas a presença de diferentes conflitos culturais, mas também uma forma diversa de enfrentá-los, dependendo da cultura de base dos gestores da rede.

O tipo de hospitalidade oferecida também é diferente para cada rede. Segundo o constatado, a hospitalidade, como manifestação da comunicação intercultural, tem uma certa coerência com os valores nacionais e organizacionais próprios de cada rede.

A presença de Barreiras Culturais à Comunicação – como a externalidade, o sexismo e a não valorização da idade – é preocupante, dado que constituem, através dos departamentos de recursos humanos, uma forma de perpetuar mecanismos de relações sociais não condizentes com o momento atual. A relação entre as variáveis cultura e comunicação, sendo positiva, produz como resultado a comunicação inter e multicultural.

É necessário dizer que as diferenças e barreiras culturais observadas se expressam na comunicação verbal e escrita e também a não verbal, através das músicas que são colocadas, de fotos e de logomarcas, de desenho e cores dos uniformes, das bebidas e dos alimentos que



são oferecidos e do tipo de acolhida verbal e corporal, diferentes em cada caso. Isto com todos os públicos (interno, externo e misto) e segmentos de mercado.

Constatou-se a existência de conflitos entre os valores nacionais, organizacionais e regionais dentro das redes estudadas. Mediar esses conflitos ou evitar de forma preventiva que aconteçam pode ser outra das funções do profissional de relações públicas (KUNSCH, 2003).

Foi possível observar que não existe rede ou organização hoteleira “pura” em termos de valores. Na verdade, elas são uma mistura ou um amálgama de valores diferentes, entre os quais destacam-se os valores do país de origem da rede e os do país no qual encontra-se o empreendimento. Cada rede hoteleira faz uma mistura diferente dos valores da matriz com os valores típicos brasileiros. Mas é evidente que os valores nacionais e organizacionais permeiam toda a forma de gestão e estilo de trabalho dessas organizações, assim como o perfil das barreiras culturais à comunicação predominantes.

As redes Posadas e Estanplaza com origem no continente latino-americano, tem formas próprias de acolher e assumir a hospitalidade e a hotelaria em geral. As redes hoteleiras internacionais, mesmo aquelas que mostraram muita vontade de se adaptar ao Brasil, não modificam seu estilo de gerenciamento, forma de solucionar os conflitos e os valores nacionais predominantes.

Embora as barreiras culturais à comunicação sejam manifestações de valores nacionais e organizacionais, uma mesma barreira pode ter causas ou valores diferentes por trás dela. As diferenças observadas no perfil de valores e barreiras culturais à comunicação de cada rede podem estar sendo causadas pela história, evolução e por culturas diferentes do país de origem das redes, o que acarreta diferentes formas de perceber a organização, a comunicação e as relações com os diversos públicos. Aprender a lidar com essas diferenças dentro de uma organização hoteleira implica no desenvolvimento de competências para a gestão da comunicação intercultural e as Relações Públicas Internacionais. É necessário que sejam desenvolvidas maneiras de agir organizacionalmente que respeitem e valorizem as diferenças culturais nacionais e regionais, utilizando-as como um fator de sucesso. Sugere-se também realizar pesquisas semelhantes à presente em outros tipos de ecossistemas.

O novo contexto turístico hoteleiro influenciado grandemente pela utilização das novas tecnologias e tendências de mercado, tanto por parte dos *prospects* como pelos hóspedes e



funcionários das redes hoteleiras, pode trazer também novas barreiras culturais à comunicação que ainda não foram objeto de pesquisa científica, como as Barreiras Tecnológicas (entendidas não como a falta de acesso a um determinado recurso tecnológico de comunicação, senão como o obstáculo psicológico que dificulta ou impede a algumas pessoas o uso pleno destas tecnologias), Tendência Ecológica vs. não ecológica (entendida como a dificuldade de algumas empresas hoteleiras e hóspedes a fazer um uso verdadeiramente responsável dos recursos naturais do local no qual estão inseridos), Rejeição de deficientes físicos (percebe-se ainda, em muitos hotéis, por parte da administração e hóspedes, uma forte resistência a admitir funcionários portadores de deficiência física) e **Posturas jurídicas diferentes** (envolve os aspetos culturais da regulamentação jurídica e condições legais de um estado, país ou legislações internacionais que devem ser respeitadas por determinados setores, como por exemplo, as empresas do setor farmacêutico e médico. As leis de um país se fundamentam na sua ética e cultura. As leis trabalhistas e sobre negócios são diferentes em cada país. Mais ainda numa empresa multinacional, como por exemplo, a empresa de viagens de cruzeiro *Royal Caribbean* que tem funcionários de mais de 70 países, seus navios transportam turistas do mundo e param em portos de países do mundo inteiro, devendo respeitar a todos esses públicos as leis de cada país onde parem seus cruzeiros. Esta barreira cobra particular importância também nos países confederados como o Brasil, onde se tem 26 estados e 1 distrito federal, cada um com leis próprias).

Diagnosticar o que limita e não apenas o que facilita, é premissa necessária para desenvolver uma boa comunicação. Abordar as Barreiras Culturais à Comunicação e os conflitos que podem se derivar delas, assim como a forma específica de serem estes solucionados em cada cultura dentro do universo hoteleiro atual é, sem dúvida, um território ainda inexplorado de estudos que pode dar início a uma nova etapa de pesquisas sobre a comunicação vinculada à cultura, em um mundo cada vez mais tecnológico, interativo e multicultural.

Referências

- BACCEGA, M. A. **Comunicação e culturas do consumo**. São Paulo, Atlas, 2008.
- BARROS, B. T. e SPYER PRATES, M. A. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BUENO, W. da C. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Manole, 2003.



CAMARGO, L. O. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, A.; BUENO, M.S. (Org.) **Hospitalidade: cenários e oportunidades**, São Paulo: Pioneira, 2003.

CANCLINI, N. García. **A Sociedade sem Relato: Antropologia e Estética da Iminência**. São Paulo: EDUSP, 2012.

CHIBÁS, F. **Barreiras culturais à comunicação e relações públicas em redes hoteleiras sediadas em São Paulo**. Tese [Doutorado]. Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005. 200 p.

_____. **Barreiras à Comunicação e Criatividade Organizacional: um estudo em hotéis brasileiros e cubanos**. Dissertação [Mestrado] - Programa Pós-Graduação em Integração da América Latina (PROLAM), Universidade de São Paulo, 2000, 167 p.

CULBERTSON, H. Introduction. In: CULBERTSON, H. e CHEN, G. M. (orgs.). **International Public Relations: a comparative analyses**. London: Lawrence Erlbaum, 1996. pp. 234-267.

DIAS, C.M. M.(Org.). **Hospitalidade, reflexões e perspectivas**, São Paulo: Manole, 2002.

DRUCKER, P. **A nova era da administração**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FARIAS, L. A. de. O que a Comunicação pode (ou não) fazer na hora da crise?. In: **Idade Mídia**, v. 1, p. 17-18, 2006.

FERRARI, M. A. **A influencia dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas. Estudo comparativo entre organizações de Brasil e do Chile**. Tese [Doutorado]. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2000.

GLOBAL SUSTAINABLE TOURISM COUNCIL. Global Sustainable Tourism Criteria for Destinations. (1 November 2013)<<http://www.gstcouncil.org/sustainable-tourism-gstc-criteria/criteria-for-destinations.html>>, Acesso em 20 de novembro de 2013.

JONES LANG LASALLE'S HOTELS AND HOSPITALITY GROUP. Hotelaria em números, Brasil 2013, São Paulo, 2013. In: http://www.joneslanglasalle.com.br/PressReleaseDocs/Hotelaria_em_numeros_2013.pdf Acesso em 20 de novembro de 2013.

HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações**. Lisboa: Silabo, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LASHLEY, C; MORRISON, A. **Em busca de Hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

MINTUR. Estatísticas Básicas de Turismo, 2012. In: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/dadosefatos/estatisticas_indicadores/estatisticas_basicas_turismo/>(Junho/2013, :Brasília), Acesso em 20 de novembro de 2013.

OLIVEIRA, M. **Energia emocional, base para a gerência eficaz**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ORTIZ, R. **Cultura e modernidade**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

ROGERS, E. M. e STEINFATT, T. M. **Intercultural Communication**. Illinois: Waveland Press, 1999.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New Jersey: Prentice Hall, 1973.



SOARES, I. de Oliveira. **Educomunicação, o conceito, o profissional, a aplicação**. São Paulo, Edições Paulinas, 2011.

STRAUBHAAR, J. **Sedimentada, híbrida e múltipla? A nova geografia cultural das identidades**. In: Matrizes, Vol. 7, No. 1, 2013.

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v.10, n.2, 1994, pp.269- 285.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. California: Sage, 2009.

Recebido em: 02/10/2013

Aprovado em: 22/05/2014